

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ VIRTUELLE POUR PETITES ENTREPRISES DE SERVICES COMPTABLES : LE RÉSULTAT D'UNE RECHERCHE ACTION

Michel Vézina, D.Sc., M.Sc., C.A.

Jacques Fortin, MBA., C.A.

École des Hautes Études Commerciales de Montréal

3000 Chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal (Québec) CANADA

H3T 2A7

Résumé

Cet article présente la recherche qui a mené au développement d'une communauté virtuelle pour les petits et moyens cabinets d'experts-comptables du Québec. Un modèle théorique a été développé. Celui-ci a été validé par le biais d'une enquête. Les réponses obtenues ont conduit au développement d'un prototype opérationnel qui a conduit à la création, par l'Ordre des comptables agréés, de la communauté virtuelle en cause.

Mots clés :

Portails
Communautés virtuelles
E-Commerce
Services comptables
Petits et moyens cabinets d'experts-comptables

Abstract

This article describes the major steps of an empirical study we have done to measure the need for a virtual community for the small and medium size Quebec accounting firms. On the basis of the results of this research, the major Quebec professional accountant body decided to create it's own virtual community and to design it accordingly to the propositions we made.

Buzzwords:

Portal
Virtual community
E-commerce
Accounting services
Small an medium business firms

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ VIRTUELLE POUR PETITES ENTREPRISES DE SERVICES COMPTABLES : LE RÉSULTAT D'UNE RECHERCHE ACTION

1. La problématique

L'avènement des portails permettant le développement de places d'affaires et de communautés virtuelles a profondément influencé le développement de l'Internet. Dans ce contexte, les grands cabinets d'expertise comptable ont, au cours de la dernière décennie, investi des sommes considérables pour intégrer les nouvelles technologies de l'information à leurs processus d'affaires et pour développer des espaces virtuels où s'entreprennent et s'échangent d'impressionnantes quantités de connaissance en affaires. Ces cabinets ont ainsi accru leur efficacité et ajouté le courtage en information à leur gamme de services traditionnels. Ce faisant, plus que jamais, ils étaient en mesure de déclasser leurs concurrents de petite et de moyenne taille qui n'avaient pas les moyens de tels développements.

Préoccupé par le retard que risquaient d'accuser les petits et moyens cabinets d'experts-comptables, le Centre Francophone en informatisation des organisations (un organisme qui finance la recherche) a bâti un partenariat entre divers intervenants des milieux comptables et financiers et une équipe de chercheurs universitaires afin de découvrir ce qui permettrait à ces petites pratiques professionnelles de combler le retard.

Au fil de la réflexion, l'idée d'une communauté virtuelle comptable a rapidement émergé.

Le texte qui suit explique comment et pourquoi ce partenariat de recherche particulier s'est établi et comment le projet de communauté virtuelle a vu le jour. Il présente le modèle théorique et décrit la méthodologie qui a été appliquée pour mesurer l'intérêt du milieu comptable pour la communauté virtuelle envisagée. Il résume les résultats obtenus, lesquels ont conduit à la création par l'Ordre des comptables agréés du Québec de la communauté virtuelle comptable qui porte aujourd'hui le nom de *Trousse CA*.

Réalisant que notre expérience se situe dans un contexte qui n'est pas nécessairement familier à notre auditoire, nous avons réservé quelques lignes de notre exposé pour décrire le contexte particulier dans lequel se situent nos travaux.

1.1. Une initiative du Centre Francophone d'informatisation des organisations

Depuis plusieurs années maintenant, le CEFRIO (Centre Francophone d'Informatisation des Organisations) se consacre à la promotion de l'informatisation des organisations francophones du Québec.

En 1996, au moment où commençait à se répandre l'utilisation des technologies de l'information et, plus particulièrement des instruments de commerce électronique, le CEFRIO s'est demandé

jusqu'à quel point l'industrie des services comptables avait intégré les technologies de l'information dans sa pratique des affaires.

Pour parvenir à ses fins, le CEFRIO a bâti un partenariat entre quatre organismes susceptibles de tirer profit directement d'une pénétration accrue des technologies de l'information dans les petites et moyennes pratiques comptables. C'est ainsi que le Ministère du revenu du Québec qui, par le biais de l'impôt sur le revenu, génère une portion importante des affaires des pratiques professionnelles comptables, une institution financière qui gère le financement de nombreuses PME du Québec, un pourvoyeur de technologies de l'information et le plus important des ordres professionnels comptables du Québec se sont associés pour subventionner une recherche qui aurait pour but de faire le point sur la contribution des technologies de l'information aux affaires des PME comptables du Québec et pour identifier une ou des applications TI susceptibles d'accroître la présence des TI, notamment des instruments de communication et de commerce électronique, dans ces entreprises.

1.2. La comptabilité professionnelle au Québec

C'est au début du siècle dernier que les artisans de la comptabilité ont structuré leur métier autour d'ordres professionnels comptables. Sans retracer les origines de l'organisation professionnelle que l'on connaît maintenant, signalons simplement, qu'entre 1900 et 1950, trois ordres professionnels comptables ont vu le jour au Québec et que ces trois ordres constituent aujourd'hui la base de l'organisation professionnelle comptable au Québec : l'ordre des comptables agréés du Québec, l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec et l'ordre des comptables en management du Québec.

L'ordre des comptables agréés réunit des professionnels qui exercent tous les métiers de la comptabilité et de la finance (contrôle de gestion, contrôle interne, production d'information financière, audit, analyses financières, financement, fiscalité...) mais il est le seul dont la particularité est de détenir l'exclusivité de la pratique de l'audit des comptes des sociétés commerciales. En conséquence c'est cet ordre professionnel qui compte le plus grand nombre de membres qui travaillent en cabinet d'expertise comptable. L'ordre des comptables agréés du Québec compte environ 16 000 membres dont près de 6 000 travaillent dans quelques 1500 cabinets privés.

C'est donc en conséquence de l'autonomie que leur procure l'exercice exclusif de la pratique de l'audit que les cabinets de services professionnels se sont principalement développés chez les comptables agréés. Le phénomène n'est d'ailleurs pas propre au Québec puisque, partout dans le monde, le marché des services professionnels en expertise comptable est très largement dominé par les cabinets dont la propriété est celle des professionnels de l'audit. C'est là la raison principale qui explique que, dans le contexte de cette recherche, le partenariat se soit établi avec l'ordre des comptables agréés et que la population étudiée soit celle des cabinets de comptables agréés.

1.3. Quelques considérations historiques

Jusqu'au tout début des années 1970 c'est l'audit qui accaparait la part la plus importante de l'activité des cabinets d'experts-comptables . Même si, à ce moment là, l'informatique avait déjà fait son entrée chez les clients des experts-comptables, elle n'avait que très peu affecté les pratiques professionnelles.

Au début des années 1980, plusieurs grandes organisations, tant publiques que privées, ont entrepris de sélectionner leur vérificateur en procédant par voie de soumissions. Elles ont ainsi poussé à la baisse les honoraires de vérification et, par le fait même, elles ont diminué l'intérêt des cabinets pour ce type d'activité. Ce fut là ce qui donna le coup d'envoi à une véritable diversification des services professionnels offerts par les cabinets d'experts-comptables .

Les années 1980 furent également celles au cours desquelles, grâce à l'avènement de la microinformatique, les outils informatiques ont fait leur apparition dans la trousse des experts-comptables .

Plusieurs études ont démontré toutefois (Vézina 1995; Lafortune et McNeil 1993; LeGrand 1988) que le recours à l'informatique pour l'expertise comptable, notamment l'audit, se limitait principalement à quatre applications soit : le traitement de texte, le chiffrier électronique et ses dérivés du type construction d'états financiers préprogrammés, l'extraction et l'analyse de données par progiciels et la construction de graphiques ou de rapports de toutes sortes. Ces mêmes études ont démontré que l'intensité du recours à ces outils s'est accrue au cours de ces années mais qu'à la fin des années 1990 plusieurs professionnels de la comptabilité vivaient toujours en marge des nouvelles réalités informatiques.

Même si les outils disponibles à ce moment là permettaient d'améliorer sensiblement l'efficacité du travail traditionnel, ceux-ci n'en ont pas, pour autant, transformé la nature des produits offerts non plus que la façon de faire les choses.

La décennie 1990 fut plus bouleversante pour le milieu de la pratique professionnelle comptable. Elle a débuté sur plusieurs fusions de sociétés ouvertes qui ont entraîné une baisse de la clientèle de vérification. Du même souffle ces fusions ont accru l'importance des risques et conduit les cabinets d'experts-comptables à se regrouper eux aussi. Plus encore, la loi fédérale sur les sociétés commerciales supprime l'obligation faite aux grandes sociétés fermées de faire vérifier leurs états financiers. Plus que jamais la diversification s'imposait.

Parallèlement l'informatique se transformait et devenait technologie de l'information et de la communication. Grâce à la technologie internet une masse considérable d'information devenait, dans tous les domaines, soudainement disponible en temps réel. C'est cette disponibilité en temps réel d'informations de toutes sources qui a véritablement remis en question la pratique comptable traditionnelle. D'une part, elle aggravait la perte de valeur de l'information financière traditionnelle à caractère historique. D'autre part, elle permettait de repenser fondamentalement les processus de vérification de même que les produits de la vérification en même temps qu'elle ouvrait de nouveaux marchés aux professionnels de l'information que sont les experts-comptables .

1.4. Les réalités d'aujourd'hui

En 1995 (O'Gorman) citait KPMG considérant que l'automatisation d'une pratique professionnelle en vérification consistait à être branché à des réseaux de communication locaux et globaux, accéder à des collègues partout dans le monde par courrier électronique, avoir accès à des informations sur la vérification, la comptabilité, les données d'une industrie via le réseau, produire des rapports de qualité professionnelle en utilisant les traitements de textes et les logiciels graphiques, avoir accès au système d'information de gestion du cabinet, disposer d'un ordinateur portable. Cinq ans plus tard, ce que KPMG considérait comme une percée technologique en 1995 est devenu la norme des grands cabinets.

À cela se sont depuis ajoutés de très puissants logiciels de vérification qui permettent de programmer le travail en fonction du secteur économique auquel appartient le client et de l'analyse des risques du client. S'est aussi ajoutée toute une industrie du courtage de l'information qui fonctionne grâce à la mise en réseaux mondiaux de spécialistes de toutes catégories et à la création d'espaces de connaissance dans lesquels les clients des cabinets d'experts-comptables sont à même de trouver de l'information de toute nature, filtrée et organisée en fonction des besoins de leurs propres modèles d'affaires. On est enfin à établir des communautés virtuelles de clients que ceux-ci utiliseraient pour partager de la connaissance et des ressources.

1.5. Les réalités de demain

On envisage aujourd'hui l'information financière continue disponible sur le Web ainsi que la vérification continue de cette information financière. On imagine également qu'aux rapports financiers classiques construits suivant les normes comptables nationales s'ajoutent des bases de données sur l'entreprise, certifiées par le vérificateur, à partir desquelles l'investisseur ou l'analyste réaliserait ses propres extractions et construirait l'information en fonction de ses besoins spécifiques. (Elliot 1996; AICPA 1998; Melançon 1998). La certification du non financier (Helms 1996; Brackney 1998) devrait, elle aussi connaître un essor, important. La certification des systèmes de mesure de performance, la certification des risques, la certification des systèmes de mesure de performance, les certifications ISO, l'audit environnemental et les garanties de sécurité des transactions en ligne sont autant d'exemples de nouveaux produits d'attestation. On travaille enfin au développement de cabinets conseil virtuels qui permettraient à un client donné, situé à un endroit donné de la planète, de poser une question sur un sujet qui le préoccupe et d'obtenir sa réponse, à l'intérieur d'un délai très court, en provenance du meilleur spécialiste mondial du sujet en cause au cabinet.

1.6. La place des petits et moyens cabinets d'experts-comptables

De toute évidence, à cause des investissements colossaux en recherche et en développement que supposent le virage «technologies de l'information» que la profession d'experts-comptables est à prendre, on peut aisément imaginer que ce sont principalement les grands cabinets d'experts-comptables qui, pour le moment, dominent le jeu et conditionnent les tendances.

À notre connaissance, au moment où nous avons entrepris cette recherche, rien n'avait été écrit qui aurait pu nous renseigner sur l'impact des technologies de l'information sur les pratiques de petits et moyens cabinets d'experts-comptables. Il nous était donc à peu près impossible de situer la position relative de ces petits cabinets sur l'échiquier des nouveaux marchés d'expertise comptable tel que les grands cabinets sont à le concevoir.

En revanche, pour nous, il était clair que les marchés émergents de l'expertise comptable décrits dans les lignes précédentes, sont liés à la technologie internet. En conséquence, nous croyions qu'en comparant l'utilisation que les grands cabinets d'experts-comptables font de cette technologie avec celle qu'en font les PMCCA (Petits et Moyens Cabinets de Comptables Agréés) nous obtiendrions un début de réponse à la question que nous nous posons. C'est en comparant les sites Web des cinq grands cabinets de comptables agréés avec ceux d'un échantillon assez large de PMCCA que nous comptons arriver à nos fins.

1.6.1. Le Web et les cinq grands

Sur le site de **Ernst&Young** (E&Y) on trouve un cyberconsultant qui, moyennant un forfait annuel, répond, à l'intérieur de deux jours ouvrables à toutes les questions qu'un client peut vouloir poser à un professionnel du cabinet. Le même cyberconsultant alimente une banque de données faite de toutes les questions posées par les cyberclients et des réponses qui ont été apportées. Ces questions-réponses sont classées par sujet, par secteur d'activité et par taille d'entreprises et sont accessibles à tous les clients qui s'abonnent à ce forum.

Le site E&Y offre également un outil, fait de questions à répondre en ligne, qui permet à l'abonné de comparer ses processus aux meilleures pratiques de l'industrie et de mesurer ses performances. Il contient une boutique virtuelle qui donne accès à près de 60 000 produits et un centre de formation sur l'utilisation des technologies de l'information (TI).

Arthur&Anderson (A&A) offre un site de gestion de la connaissance qui vise au premier chef les professionnels du cabinet qui travaillent avec ces bases de données mais aussi plusieurs marchés regroupés en communautés virtuelles : professionnels, universitaires, télécommunications, énergie, finance, grossistes...

Entre autres, on y trouve un module *nouvelles* qui sélectionne les principales nouvelles susceptibles d'intéresser l'abonné. Le site contient un module «Meilleures pratiques» qui permet à l'abonné de se renseigner sur les meilleures pratiques applicables à un bon nombre de processus normalisés différents.

Le site A&A propose aussi des outils de gestion de portefeuille, d'étalonnage, de budgétisation, de gestion des ressources humaines, de vérification interne, de technologies de l'information, d'alliances stratégiques, d'impartition, de gestion des risques et...bien d'autres encore.

Le site A&A abrite lui aussi un cyberconsultant.

Le site de **PriceWaterhouseCoopers** (PWC) est mondial et contient deux principaux modules : un premier sur l'industrie du capital de risque et un second de gestion de la connaissance

également bâti pour servir les besoins des professionnels du cabinet mais aussi pour ajouter à la gamme de services offerts à la clientèle.

Le module «gestion de la connaissance» propose des textes tirés de magazines spécialisés ou encore des textes de conférences prononcées par des spécialistes du cabinet. Il contient, de plus, un instrument développé par les spécialistes de PWC qui fouille la banque de données EDGAR laquelle contient tous les documents déposés par les sociétés américaines auprès de la commission américaine des valeurs mobilières.

Ce module regroupe également un certain nombre de sous-ensembles construits pour créer des communautés virtuelles de clients autour de sujets spécialisés tels la fiscalité, la mondialisation, les télécommunications, la comptabilité etc.

Le site de **KPMG** est lui aussi très développé et, à l'instar des E&Y, A&A et PWC, il contient une description sur les services offerts, des modules de gestion de la connaissance qui filtrent et trient l'information en fonction des besoins des professionnels du cabinet et de la clientèle, des conseillers virtuels et des communautés de clients virtuelles.

Le site de **Deloitte & Touche** contient principalement des informations très détaillées sur les services offerts par le cabinet un peu partout dans le monde auxquelles s'ajoute une section publications qui contient diverses publications d'intérêt pour sa clientèle, telles, par exemple, des guides d'application des nouvelles normes comptables.

1.6.2. Le Web des petits et moyens cabinets de CA

Au moment où nous avons effectué cette portion de notre recherche, soit au début de 1998, il y avait à peu près 1200 cabinets de CA au Québec dont la moitié environ appartenaient à des praticiens exerçant seuls et l'autre moitié qui comptaient au moins deux associés. Nous avons choisi d'analyser les sites Web des quelques 600 cabinets de deux associés et plus ainsi que quelques cabinets, sélectionnés au hasard, de praticiens exerçant seuls.

Nous avons découvert que sur les 620 cabinets recherchés seuls 188 offraient une adresse de courrier électronique où il était possible de les rejoindre et 43 possédaient un site internet. Au moment où cette portion de la recherche fut réalisée, les données du CEFRIO démontraient que 39 % des entreprises montréalaises étaient présentes sur internet. De toute évidence le monde de la comptabilité ne contribuait que très faiblement à la société québécoise virtuelle.

L'impression s'accroît lorsque nous réalisons que sur les 43 sites de cabinets annoncés 19 % ne fonctionnaient pas, 12 % étaient en construction et ne présentaient aucune information sur le cabinet, 19 % ne contenaient que les noms et adresses du cabinet ainsi qu'une description sommaire des services offerts. 23 % présentaient de l'information détaillée sur le cabinet, 14 %, en plus de présenter de l'information détaillée sur le cabinet présentaient des sections plus élaborées telles une revue de presse ou encore des possibilités de carrière et 5 % offraient des services aux clients de type forums, outils interactifs ou documents à télécharger.

Lorsque l'on compare les résultats de l'analyse des sites des grands cabinets de CA avec les résultats de l'analyse des sites des PMCCA on réalise aisément que la petite pratique ne vit plus

dans le même monde que la grande. L'écart d'intégration des technologies de l'information aux pratiques d'affaires des deux types de cabinets de CA est tel que l'on peut se demander si, dans dix ans d'ici, il y aura encore de petites pratiques professionnelles comptables.

Plus encore, sur le terrain des services techniques de base, traditionnellement offerts par les petits praticiens (tenue de livres, gestion financière, conseils fiscaux voir même l'audit), on s'aperçoit que de nouveaux concurrents, qui disposent de ressources importantes, s'apprêtent à entrer. Des institutions financières, moyennant que toutes les transactions bancaires d'une entreprise transitent par l'institution en cause, seront en mesure d'offrir les services de tenue de livres et de gestion de la trésorerie. Le ministère du revenu travaille à développer des outils qui réduiront le recours aux intermédiaires entre eux et les contribuables.

1.7. L'objectif de la recherche

Pour survivre, il est clair que les PMCCA doivent réagir et réorienter leurs pratiques. Pour demeurer concurrentiels, ils doivent impérativement saisir les opportunités que leur offrent les technologies de l'information.

Comme première étape à franchir, il faut qu'elles se branchent.

Le CEFRIO nous a demandé d'identifier l'application ou encore, le portefeuille d'applications dont l'attrait serait suffisant pour les PMCCA pour que ceux-ci décident de se brancher et de prendre résolument le virage des technologies de l'information.

2. La méthodologie

Elle a été faite de trois composantes : la recherche des plus values dont pourraient bénéficier les PMCCA en intégrant davantage les TI, le développement d'un cadre conceptuel fondé sur un ensemble d'applications à valeur ajouté, la validation du modèle.

2.1. La recherche des plus values

Nous y avons procédé en analysant les processus d'affaires des PMCCA, en décrivant aux professionnels de ces cabinets les possibilités des technologies de l'information en cause et en réfléchissant avec eux aux conséquences possibles d'un éventuel virage internet.

Au préalable nous nous sommes tournés vers les cabinets dont nous savions déjà qu'ils étaient fortement engagés dans l'intégration des TI à leurs processus d'affaires, en l'occurrence, les cinq grands dont nous avons déjà analysé les sites. Nous avons ainsi accru notre compréhension des nouveaux produits et services issus du mariage TI - expertise comptable.

Nous avons ensuite rencontré 3 grands fournisseurs de services. Nous avons ainsi confirmé ce que nous percevions comme les potentialités de la technologie internet pour les PMCCA en même temps que nous avons réalisé que cette technologie permettait maintenant à certaines entreprises, jadis étrangères aux champs de pratique des experts-comptables, de s'accaparer d'une partie du marché des PMCCA.

Nous avons ensuite transposé nos acquis au contexte des PMCCA. Pour y arriver, nous avons rencontré les associés principaux de cinq PMCCA situés à Montréal et dont le nombre d'associés variait de deux à douze. Nos entrevues, construites autour des fonctionnalités découvertes chez les grands nous ont permis d'effectuer un certain nombre de constats :

- Pour les petits cabinets, le coût a une incidence majeure sur les décisions d'achat. Un nouvel outil ne sera acquis par les PMCCA que s'il a su démontrer un bon rapport qualité-prix.
- La transposition des outils informatisés et des banques de données développées pour les grands cabinets aux petits cabinets doit faire l'objet d'une adaptation aux besoins des PMCCA et à leur clientèle.
- Les C.A. des PMCCA ont du mal à juger de la valeur des sites de gestion de la connaissance qu'on trouve chez les cinq grands.
- Lorsqu'on spécifie quel pourrait être le contenu d'un site de gestion de la connaissance adapté aux besoins des PMCCA (Cours à distance, bibliothèques fiscales, exemples de présentation d'information financière, banques d'occasions d'affaires, consultation d'experts en ligne), l'intérêt augmente.
- Pour les professionnels des PMCCA, il est impératif que l'accès aux référentiels qui pourraient être disponibles sur internet soit très rapide.
- Il semble que l'attrait des outils de communication tel que les forums de discussion avec des professionnels d'autres cabinets soit inversement proportionnel à la taille du cabinet.

Ce sont donc les répertoires conviviaux regroupant des sites d'intérêt pour les C.A. des PMCCA et auxquels ceux-ci pourraient avoir accès, comme les professionnels de grands cabinets ont accès aux sites de gestion de la connaissance de leurs cabinets, et auxquels ils pourraient aussi, éventuellement, donner accès à certains de leurs clients, qui a paru, à la suite de ces rencontres, se dessiner comme le modèle émergent.

2.2. Le cadre conceptuel

Au sortir de notre processus d'entrevues c'est la communauté virtuelle comptable, construite un peu comme l'ont été les communautés virtuelles de grands cabinets de CA qui nous est apparue comme le concept à travailler. Pour nous il s'agissait là d'une approche qui allait permettre aux PMCCA, grâce au partage à plusieurs des coûts de développement de cette communauté, de se doter d'outils de travail susceptibles de réduire l'écart considérable qui s'est creusé entre eux et les gros joueurs de la profession.

Les réalités suivantes ont conditionné le développement de notre concept :

- 1) Il existe un grand nombre de PMCCA;
- 2) La compétition entre les PMCCA est très forte et, par surcroît, on assiste à un effritement du marché traditionnel des PMCCA;
- 3) Malgré les ressources limitées dont ils disposent et l'intérêt qu'ils ont à partager de la connaissance et des expertises, les échanges entre les PMCCA sont assez rares;
- 4) Les PMCCA, comme l'ensemble des PME québécoises (Ouelette, Trudeau ; 2001), sont peu outillés en terme de NTIC;
- 5) Les experts-comptables œuvrant au sein des PMCCA sont submergés d'information et la gestion de l'information leur pose de sérieux problèmes;
- 6) Les ressources humaines et financières des PMCCA sont limitées d'où :
 - la nécessité d'offrir de l'information et des applications à un coût abordable;
 - l'intérêt d'un guichet unique pour répondre à tous les besoins;
 - la nécessité d'échanges électroniques sécuritaires;
 - l'amélioration du réseau d'échange avec les autres CA;
 - la nécessité d'améliorer la gestion interne des données;
 - l'importance de faciliter la gestion de la connaissance.

La solution appropriée devrait permettre d'ajouter de la valeur aux services actuels, de rendre de nouveaux services et d'établir des alliances et de partager les ressources.

2.2.1. Les composantes d'une communauté virtuelle

L'étape suivante consistait à choisir, à partir des informations recueillies dans la revue de la littérature et au cours des entrevues qui avaient précédé, les composantes pertinentes de la communauté virtuelle. Treize modules furent retenus :

1. **Documentation officielle** : Textes publiés par des autorités de réglementation, formulaires, outils de vérification et guides d'application pratique.
2. **Bases de connaissances et d'expertise** : Bases de données adaptées aux besoins des PME. On y retrouverait des exemples de notes aux états financiers, des ratios, des meilleures pratiques connues, des lacunes de contrôle interne, etc.
3. **Cybermanuel** : Manuel de référence de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) en comptabilité et en vérification annoté et référencé électroniquement à des bases de données financières, juridiques, à des sites Web, etc.
4. **Service de recherche en ligne** : Module dans lequel les membres pourraient obtenir un avis écrit au sujet d'un problème de comptabilité, de vérification ou de fiscalité.
5. **Formation virtuelle** : Module diffusant des cours dans internet.
6. **Applications transactionnelles** : Module proposant des applications novatrices. Ces applications comprennent le courriel de confirmations bancaires, la sauvegarde de fichiers sur un serveur externe, l'utilisation d'un logiciel de vérification conservé sur le serveur d'@BACUS™.
7. **Certificats numériques** : Module offrant des certificats numériques qui permettent de signer électroniquement des documents et de les crypter.
8. **Boutique virtuelle** : Boutique distribuant tous les types de logiciels pouvant intéresser les PMCCA de même que des ordinateurs. La boutique offrirait des rabais à ses membres, des évaluations indépendantes et un babillard sur lequel des commentaires peuvent être affichés.

9. **Site Web** : Module à partir duquel les PMCCA pourraient monter eux-mêmes leur site Web en quelques minutes. Le site Web est hébergé ou lié à la communauté virtuelle.
10. **Webdiffusion (push) de nouvelles** : Service personnalisable de nouvelles économiques et professionnelles.
11. **Échanges entre cyberCA** : Forums, cyberbavardage (chat) et babillards électroniques.
12. **Répertoires virtuels** : Bottins de bonnes adresses, mis à jour régulièrement avec moteur de recherche intégré.
13. **Marché virtuel** : Module Fusions et Acquisitions permettant de rapprocher acheteurs et vendeurs d'entreprises. Module offrant aussi un Centre d'emploi virtuel.

2.3. La validation du modèle

2.3.1. L'échantillon

L'enquête vise les PMCCA établis au Québec à la fin du printemps 1999. Au moment de l'enquête, cette population comptait 1 568 PMCCA.

Mille questionnaires ont été postés. L'échantillon comptait 592 praticiens exerçant seul (soit 51 % de la population totale des praticiens exerçant seul) et 408 PMCCA comptant plus d'un associé (soit 100 % de la population totale des autres cabinets). En résumé, près de 64 % de la population totale a reçu un questionnaire.

2.3.2. Le questionnaire

Le questionnaire a été conçu pour mesurer l'intérêt des répondeurs pour le concept de communauté virtuelle et pour chacune des composantes du modèle qui pourrait être à la base de ce concept. Publiée en français, la version finale du questionnaire compte 65 questions.

2.3.3. La collecte des données

Le questionnaire a été posté en juin 1999 et 147 questionnaires remplis nous ont été retournés. Le taux de réponse est donc de 14,7 %.

2.3.4. Le profil des répondants

Les cabinets ayant participé à l'enquête comptent en moyenne 2,15 associés. Le cabinet le plus important compte 12 associés. L'âge moyen des associés des PMCCA ayant participé à l'enquête est de 44 ans. L'âge moyen varie entre 29 ans et 62 ans. En moyenne, nos répondants embauchent 4,93 professionnels et 1,94 employés (administratif). 47 % des répondants sont des praticiens exerçant seul, ce qui représente 80,6 % de tous les praticiens exerçant seul ayant répondu au questionnaire. Les répondants tirent en général 40 % de leur chiffre d'affaires de la vérification et de l'examen d'états financiers, 23,5 % de la comptabilité, 18 % de la fiscalité. Les conseils de gestion ne comptent que pour 11 % de leur chiffre d'affaires.

Au moment de l'enquête, les PMCCA possédaient, en moyenne, 2,39 ordinateurs portatifs et 6,73 ordinateurs de table et consacraient, en moyenne, 6,2 % de leur chiffre d'affaires à la gestion

de l'information. Ce pourcentage variait entre 0 et 30 %. Au total, 83 % des répondants sont abonnés à Internet et 94 % des répondants qui n'étaient pas abonnés comptait s'abonner au cours de l'année.

Seulement 13 % des répondants possédaient un site Web. Parmi les PMCCA qui n'ont pas de site Web, seulement 16,7 % ont l'intention d'en concevoir un. En moyenne, les répondants naviguent pendant 11 heures par mois, ce qui correspond à 5,11 heures par associé. Les praticiens exerçant seul naviguent, en moyenne, durant 6,86 heures par mois. Dans les autres cabinets, on estime naviguer, en moyenne, pendant 14,86 heures par mois. Exprimé en heures moyennes par associé, cela représente 4,5 heures.

Les moins de 40 ans naviguent, en moyenne, pendant 7,77 heures par mois, ce qui signifie 4,6 heures par associé par mois alors que les 40 ans et plus naviguent pendant 12,18 heures par mois, ce qui représente environ 5,27 heures par associé. À notre grande surprise, ce sont donc ces derniers qui naviguent le plus.

3. Quelques résultats

3.1. Les préférences

Parmi les 13 modules proposés, trois se distinguent nettement. Ces trois modules sont *Documentation officielle*, *Cybermanuel* et *Bases de connaissances et d'expertise*. Leur cote de popularité est respectivement de 85,7 %, 83,6 % et de 82,1 %. Ces modules présentent la particularité d'offrir un contenu informationnel à valeur ajoutée élevée. Par conséquent, il semble clair que, pour les PMCCA, la dimension informationnelle est nettement plus importante que les dimensions relationnelles et transactionnelles.

Trois modules ne semblent pas intéresser les PMCCA. Premièrement, le module *Site Web* s'est classé au dernier rang. Seulement 10,4 % des répondants utiliseront certainement (7/7) ce module alors que 15,3 % ne l'utiliseront pas du tout (1/7). Ce résultat concorde avec la situation actuelle des PMCCA. Ainsi, 87 % des PMCCA n'ont pas de site Web. Seulement 16,67 % d'entre eux ont l'intention de se doter d'un site Web au cours de la prochaine année. Pourquoi les PMCCA sont-ils réticents à s'établir sur le Web ? Considèrent-ils que c'est une perte de temps ? Que leurs clients ne sont pas intéressés ? Qu'ils n'ont rien à apporter de neuf à la communauté ? Deuxièmement, la module *Certificats numériques*, qui sera utilisé certainement (7/7) par 9,8 % des PMCCA alors que 14,6 % des PMCCA ne les utiliseront pas (1/7). Troisièmement, le module facilitant *Échanges entre cyberCA*. 8 % des PMCCA cyberbavarderont certainement (7/7) alors que 12 % ne s'y adonneront pas du tout (1/7).

Le tableau qui suit présente le classement général des modules en fonction des préférences exprimées :

TABLEAU 1 :
Classement général des modules

<u>Rang</u>	<u>Cyberapplication</u>	<u>%</u>	<u>Moyenne</u>	<u>Écart-type</u>
1	Documentation officielle	85,7	6,00	1,27
2	Cybermanuel	83,6	5,85	1,34
3	Bases de connaissances et d'expertise	82,1	5,75	1,37
4	Service de recherche en ligne	68,4	4,79	1,70
5	Formation virtuelle	67,7	4,74	1,57
6	Boutique virtuelle	64,9	4,54	1,65
7	Répertoires virtuels	63,4	4,44	1,61
8	Applications transactionnelles	62,9	4,40	1,71
9	Webdiffusion de nouvelles	58,3	4,08	1,81
10	Marché virtuel	55,0	3,86	1,70
11	Échanges entre CyberCA	52,9	3,70	1,77
12	Certificats numériques	50,4	3,53	1,82
13	Site Web du cabinet	48,7	3,41	1,82

Légende :

Cote moyenne : 1 à 1,99 : pas intéressé; 2 à 2,99 : plus ou moins intéressé; 3 à 4,99 : moyennement intéressé; 5 à 5,99 : intéressé; 6 à 7 : très intéressé.

Écart-type : 0 à 0,99 : consensus très élevé; 1 à 1,49 : consensus élevé; 1,49 à 1,99 : consensus faible; plus de 2 : consensus très faible.

3.1.1. L'incidence de la taille du cabinet

La population totale a été segmentée en deux sous-populations : la première regroupe les cabinets comptant un seul associé; la seconde les cabinets comptant deux associés et plus.

- Globalement, les deux sous-populations réagissent de façon similaire.
- Les échanges entre CyberCA attirent à peu près également les praticiens exerçant seul et les autres cabinets.
- Le module *Service de recherche en ligne* - qui donne accès aux services de spécialistes de recherche en comptabilité et en fiscalité - attire un peu plus les praticiens exerçant seuls que les autres (70,1 % vs 66,6 %).
- Les *Répertoires virtuels* - dans lesquels on retrouve des bottins d'adresses apparaissent plus intéressants aux praticiens exerçant seuls qu'aux autres.
- La *Boutique virtuelle* exerce plus d'attrait chez les praticiens exerçant seul. Peut-être à cause de la possibilité de bénéficier d'un pouvoir d'achat dont ils ne bénéficient pas actuellement ou à cause des évaluations des produits qu'ils y trouveront.
- Bien qu'aucun des deux groupes ne soit emballé par l'idée de posséder un site Web, le module *Site Web* attire encore moins les praticiens exerçant seul que les autres.
- De la même façon, la *Webdiffusion de nouvelles et le Marché virtuel* les attirent moins que les autres.

3.1.2. L'incidence et l'âge des associés

La population totale a été divisée en deux sous-populations : la première regroupe les cabinets dont la moyenne d'âge des associés est inférieure à 40 ans; la seconde les cabinets dont les associés ont 40 ans et plus. La comparaison des résultats des deux groupes nous permet d'affirmer que l'âge des associés a une incidence sur leur intérêt pour le cyberspace. Si ce n'était du module *Documentation officielle* qui attire légèrement plus les 40 ans et plus que les autres (86,1 % vs 84,7 %), tous les autres modules sont beaucoup mieux accueillis dans la population des moins de 40 ans.

Dans cette sous-population composée des associés de moins de 40 ans, les trois premières places ont été attribuées respectivement aux modules *Bases de connaissances et d'expertise* (87 %), ex aequo avec le module *Cybermanuel* (87 %); *Documentation officielle* (84,7 %) et au module *Formation virtuelle* (75,3 %). Soulignons que les 40 ans et plus ont accordé une cote de 64,9 % à ce dernier module, ce qui constitue un écart assez significatif. Parmi les autres modules pour lesquels l'intérêt des moins de 40 ans excède sensiblement celui exprimé par les 40 ans et plus on compte les *Échanges entre CyberCA* (+14,7), le *Marché virtuel* (+12,9); la *Boutique virtuelle* (+11,9). Pour les plus de 40 ans, les seuls modules dont l'intérêt est inférieur la moyenne théorique de 4/7 (57,1 %) sont *Site Web* et *Certificats numériques*.

Dans la sous-population des associés de plus de 40 ans, les répondants ont placé respectivement les modules *Documentation officielle*, *Cybermanuel* et *Bases de connaissances et d'expertise* aux trois premiers rangs. Ce classement diffère de celui des moins de 40 ans qui font preuve de plus d'audace dans leurs choix en accordant la première place aux *Bases de connaissances et d'expertise* et au *Cybermanuel*, deux nouveaux produits pour lesquels ils ont peu de repères.

Chez les 40 ans et plus, la liste des modules qu'ils n'utiliseront probablement pas, car cotés en bas de la moyenne théorique de 4/7, ou de 57,1 %, est plus longue. On y retrouve le module *Site Web*, *Certificats numériques*, *Échanges entre CyberCA*, *Marché virtuel* et *Webdiffusion de nouvelles*. Il est clair que les virtualités les touchent moins que les moins de 40 ans.

3.2. Le prix des préférences

Dans la section II du questionnaire d'enquête les répondants ont été invités à estimer le déboursé annuel qu'ils seraient prêts à assumer pour avoir accès à la communauté virtuelle.

En moyenne, les PMCCA seraient prêts à verser 714 \$ annuellement pour accéder à leur communauté virtuelle ou 332 \$ par associé. Les praticiens exerçant seul seraient prêts à verser 513 \$ par année. De leur côté, les cabinets comptant plus d'un associé seraient prêts à verser 910 \$ en moyenne pour le cabinet, ou 276 \$ par associé. Les PMCCA dont les associés ont en moyenne moins de 40 ans sont prêts à verser 456 \$ par année par associé et ceux dont l'âge moyen est de 40 ans ou plus seraient prêts à verser 300 \$ par associé pour accéder à leur communauté virtuelle.

Les répondants ont également été invités à désigner les cinq modules qui les intéressent le plus, s'ils devaient limiter leur choix à cinq modules. Aussi, ils devaient préciser le montant qu'ils étaient prêts à déboursier pour les utiliser. Ces réponses exigent des PMCCA qu'ils poussent plus

loin l'exercice entrepris dans la section I du questionnaire. Il est facile d'affirmer qu'un module est intéressant. Le choix devient plus sérieux quand on doit préciser le déboursé à faire pour l'utiliser.

Le tableau 2 résume les conclusions là dessus.

TABLEAU 2 :
Les cinq modules préférés de la population totale des PMCCA

Module	Déboursé total	Déboursé minimum	Déboursé maximum
Documentation officielle	207 \$	10 \$	1 000 \$
Bases de connaissance et d'expertise	173 \$	10 \$	1 000 \$
Cybermanuel	113 \$	10 \$	800 \$
Service de recherche en ligne	79 \$	5 \$	250 \$
Formation virtuelle	142 \$	25 \$	500 \$

3.3. Situer le développement de la communauté virtuelle

Dans la troisième section du questionnaire, les répondants devaient préciser quelle entité, à leur avis, serait la mieux placée pour concevoir et pour exploiter une communauté virtuelle destinée aux PMCCA.

42,9 % des répondants croient que l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ), qui est l'ordre représentant les intérêts de la profession de comptable agréé, devrait être le maître d'œuvre de la communauté virtuelle. 21 % pensent que cette tâche devrait être confiée à une université. 21 % des répondants croient que leur communauté virtuelle devrait être conçue et exploitée par une autre entité. Parmi ceux qui croient qu'une autre entité serait mieux placée pour assumer la maîtrise d'œuvre, 88 % (ou 17,6 % de l'ensemble des répondants) proposent une forme quelconque de partenariat. La plus populaire et celle qui réunit l'OCAQ et une université (28 %).

3.4. Défrayer sa participation à la communauté virtuelle

Dans cette sous-section du questionnaire d'enquête, les répondants étaient invités à choisir le mode de paiement de leur participation à la communauté virtuelle qui leur convenait le mieux.

Le mode de contribution préféré dans une proportion de 49,2 % est l'abonnement annuel qui donne accès à certaines sections jumelées à un accès à la carte pour les modules plus coûteux (abonnement annuel jumelé à un accès à la carte.) C'est l'accès à la carte qui est le moins populaire. Il a fait partie de 12,9 % des choix.

4. Perspectives et limites

4.1. Passer du concept au plan d'affaires

Les résultats de notre recherche ont démontré le grand Intérêt des PMCCA à l'égard d'une communauté virtuelle dans la mesure où les coûts liés à son utilisation offrent un bon rapport qualité prix. Les modules les plus appréciés par les PMCCA sont sans conteste les modules à fort contenu informationnel tel que la *Documentation officielle*, le *Cybermanuel* et les *Bases de connaissances et d'expertise*.

Les PMCCA sont prêts à déboursier annuellement 714 \$. Dans l'éventualité où 50 % des 1 850 PMCCA du Québec s'abonneraient à la communauté virtuelle, son promoteur disposera d'un budget de près de 695 000 \$ annuellement. Toutefois le défi est de taille car les PMCCA sont très sensibles au rapport qualité-prix et aux économies de temps potentielles qu'ils peuvent réaliser. Dans une certaine mesure, tous les services offerts par la communauté virtuelle devraient éventuellement pouvoir être facturés aux clients.

Il nous a semblé que les PMCCA ne prenaient pas pleinement conscience du pouvoir d'achat et de la valeur ajoutée que peut leur procurer un regroupement au sein d'une communauté virtuelle. Pourtant, le fossé qui ne cesse de se creuser entre les ressources et les services offerts par les grands cabinets d'experts-comptables et les PMCCA ainsi que la menace concrète de certains fournisseurs de services autrefois exclus du domaine des services comptables devraient inquiéter les PMCCA. Ce n'est que dans la mesure où ils prennent conscience de ces menaces qu'ils seront prêts à investir des montants plus substantiels dans une communauté virtuelle qui constitue une opportunité de demeurer compétitif dans un marché qui l'est de plus en plus.

Fort des résultats de notre analyse l'ordre des comptables agréés du Québec a décidé d'aller de l'avant. Il a délimité son marché, établi des alliances, bâti sa structure de prix et entrepris la construction de sa communauté virtuelle connue aujourd'hui sous le nom de Trousse CA.

Un prototype a été développé. Il contient entre autres un site de nouvelles à caractère économique et financier pertinentes aux professionnels comptables en exercice, des bases de connaissances qui regroupent tout le contenu juridique et fiscal nécessaire à l'exercice de la profession d'expert-comptable, des états financiers modèles, des exemples de notes aux états financiers et des suggestions de traitements comptables applicables à certaines situations particulières, un service de la recherche qui fait en quelque sorte office de cyberconsultant et qui dépanne les praticiens aux prises avec des problèmes d'application spécifiques, une boîte à outil faite de formulaires et de déclarations de toutes sortes utilisés dans l'exécution de mandats de vérification, des cours de mise à jour des connaissances et des instruments de gestion d'un cabinet de service professionnel.

Le prototype développé est actuellement expérimenté par un certain nombre de professionnels choisis. On prévoit que les derniers ajustements seront complétés au cours de l'hiver 2002 et que l'entrée en fonction grand public se fera à l'été 2002.

4.2. Limites de la recherche

Dans le cadre du processus de validation du concept de sites Web, de portail ou de communauté virtuelle il est toujours préférable de demander aux répondants de juger la valeur du produit qui leur est présenté à partir d'un prototype. Parce qu'au moment où nous avons entrepris cette recherche nous ignorons que nous allons aboutir à la proposition de création d'une communauté virtuelle et, parce que l'ordre des CA tenait à réduire son incertitude le plus possible avant d'engager les sommes nécessaires au développement de son éventuelle communauté, l'évaluation de la communauté virtuelle a dû être effectuée à partir d'une description narrative du contenu des modules. Si les répondants avaient eu la possibilité de consulter un prototype ne serait-ce que partiel, il est possible que les résultats de cette recherche aient été différents.

Dans un processus rigoureux d'identification des besoins, l'objectif est non seulement d'identifier les besoins actuels, mais également les besoins émergents ou latents. Dans le cadre de notre recherche, le processus d'entrevue élargi que nous avons effectué auprès des grands cabinets et des fournisseurs de services avait pour objectif de faciliter l'identification des besoins que les PMCA n'étaient pas en mesure d'exprimer clairement. Toutefois, malgré tout le soin apporté à la définition des besoins, il est possible que notre modèle théorique soit incomplet omettant ainsi des fonctionnalités qui auraient été importantes et qui auraient possiblement affecté l'évaluation relative des autres modules. De plus, le potentiel de la communauté virtuelle proposée a été évalué à la lumière des technologies disponibles au moment de l'enquête. L'émergence de toute nouvelle technologie peut modifier considérablement les besoins des utilisateurs potentiels dans le temps.

Le concept de communauté virtuelle proposé dans cet article est un modèle logique. Ces modèles, à l'instar des modèles physiques, ne tiennent pas comptes des contraintes politiques, technologiques et économiques pouvant influencer le développement d'une communauté virtuelle viable et prospère. Il est évident que certaines contraintes risquent d'influencer le développement de certains modules proposés ou de leurs fonctionnalités.

En conclusion, peu importe les questions d'ordre théorique, méthodologiques et pratiques qui se posent dans le cadre d'une telle recherche action ce sont les futurs membres de la communauté virtuelle qui auront le dernier mot. Toutefois, nous espérons que la démarche scientifique adoptée pour l'identification des besoins a contribué à réduire considérablement les risques associés à un tel projet.

Références bibliographiques

Amit R., Zott C. (2000), *Value Driver of e-Commerce Business Models*, 41 pages, <http://216.107.131.155/archive/papers/978.pdf>

Ouellet P., Trudeau A. (2001), *Les affaires électroniques; tendances et enjeux pour la PME québécoise*, Développement Économique Canada, février, 53 pages.

Cartier M., *Les portails de 2^e génération; à quoi ressemblera la nouvelle économie*, décembre 2000, 55 pages.

Roy, R. (2001), *Guide sur les places d'affaires électroniques; tirez profit des portails*, CEFRIO, 60 pages.

Dyer, J.H. (1997), Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, pp. 535-556.

Hagel J., Armstrong A.G. (1997), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business Press, 239 pages.

Jo Kim, A. (2000), *Community Building on the Web*, Peachpit Press, 360 pages.

Olson, W. (1980), Our profession in a changing world, *Journal of Accountancy*, vol 150, no 5.

Hickok, R. S. (1982), Shaping the future of accounting profession; a challenge and an opportunity, *Journal of Accountancy*, vol. 15, 4 juillet.

Briloff, A. (1994), Our profession "Jurassic Park" *The CPA Journal* vol. 64, août.

Vézina, M. (1996), L'impact des technologies de l'information sur la performance; résultats d'une enquête menée auprès des professionnels de la comptabilité. *Systèmes d'information et management*, vol 1, automne.

Lafortune, A. McNeil, J. (1993), L'utilisation du micro-ordinateur en vérification au Canada: une recherche exploratoire. *Comptabilité et nouvelles technologies*, Actes du congrès de l'Association Française de comptabilité, mai.

Le Grand, C.H. (1988), The Microcomputer as an Audit Tool and Audit Environment. *EDPACS*, mai.

Elliott, R.K. (1996), Réinventer la vérification, *CA Magazine* vol. 129, no 6.

Melançon, B.C. (1998), A path for the future, *Journal of Accountancy*, vol. 18,5 février.

Helms, G. L., Brackney K.S. (1998), Attestation services :opportunity for practice growth, *The CPA Journal*, vol. 68, février.